

淺談生意經與行銷二法

張旭勇

前言

我不敢細說生意經，甚至連淺談的資格都說不上。俗話說，生利子惡生，表示入門學做生意不是人人都能輕易上手的，何況商場如戰場，打擊人性的力道多數不手軟。

資深業務前輩說，有一次他與某大客戶洽談一筆大單，他一路折價，節節退讓，好不容易來到拍板之際，對方自始不發一語的 CEO，突然出手砍價，差點被嚇破膽的他，右拳往桌上一捶，臉色鐵青、毫無懸念立即起身離席。結果你知道嗎？他說後來約簽了，船價不再減。對方的 CEO 似乎已感覺到他瞬間自然反射的動作，把深埋心底的焦慮全都露的真性情，正是印證議價已經探底了。

很多局外人也許不知道，當估計處估價單上的成本高出市價一成以上，自家又沒有現存的成品船，也沒有基本設計能力的年代，出門在外行銷的業務前輩們背負著老是拿不到好價錢的壓力，又要面對船東滿臉狐疑造船能力的眼光，他們的內心是有多麼煎熬與無奈。

我在當生產助理副總時，有一天接到遠從國外打來的電話，問我船價低於成本一成的訂單敢不敢接，我說接接接，為何不敢。不是我有多麼能耐，而是那年 1990 年，正是建造巡防艦的第二年，有一半人已被派去造艦了，對內業生產線的負荷來說，造船的工作量僅能止飢，還不足以填飽肚子。記得當時有位內業領

班跟我說，當前只有一半人力用在商船生產線上，而且商船產能不減反增，是偕牛踏無糞、還是公司開始賺錢、士氣抬頭手腳加快的關係。

前輩說幹業務這一行，入門必學的行銷步數有二：一是認識自己與公司，二則是認識客戶與需求。兩種手法不分輕重、交互運用。唯一要時時刻刻掛在心上的是，沒有基本設計能力的造船廠，只能算是一家普通的船舶加工廠而已。他還說，基本設計可以說是業務的 CPU(Central Processing Unit)，有了強大的 CPU 才能應付船東各種不同的需求。有一次某國內船東想訂 5000 多 TEU 的船型大小，卻要求能裝載 6000 多 TEU 的貨櫃，他一時搭不上話來，轉身問不是公司成員的基設工程師也無解，他只好轉移話題，無功而返；這件事給他打擊很大，從此有如身陷茫茫大海難以自拔。

1993 年公司要把編制設在台北的估計處與基設處分別下放到兩總廠，總廠只能二選一，毫不遲疑我選擇那顆 CPU。他們也很厲害，立即接下一艘海岬型乾貨散裝船訂單的基本設計，從慢速船著手的處女作一炮而紅，正好趕上此類船舶逐年往超級大型化演變的熱潮，船東要多大就給多大，一拍即合，順暢極了。公司在 1973 年建廠就直接引進日本造船生產技術，逐步放手使用自家細部與功能設計，搖搖晃晃趕了二十年，終於在 1993 年在高雄建立了自家基本設計的船頭堡(forecastle)，城堡上的掌旗官後來成了公司風雲人物一直到今天。

行銷第一法：認識自己與公司

國營公司在國家政策強而有力的扶持下，整體自然會比終日處在弱肉強食

競爭中的民營企業來得保守。這種因制度使然的天然缺陷，除了公司經營者，一般輿論是不會去怪罪自認手持鐵飯碗的員工。在保護傘下受傷最大的其實是跑第一線的業務同仁。有一位業務前輩持這種令人費解的論調，而且堅持有此認知的人才適合幹這一行。

他說，無論國輪國造或國艦國造，都不是業務處努力行銷得來的訂單，學而時習之的機會沒有了，哪來練就一身功夫與同業廝殺。商船的船價由市場來決定，軍艦的總價有預算限制。前者必須隨時備妥，打敗國內外同業的行銷計畫，才能決勝於千里之外，扛起每年約 200 多億收入源源不斷的重責大任。後者必須學習美國造船廠、要求政府准予船廠及早加入下一波造艦計畫的先遣團隊，讓船廠有充分的時間以最擅長的載台設計專業，提供團隊適時做出全艦最佳整合方案，也讓船廠有充分的時間扶持國內船舶機械業者、引進國外專利在地製造，以減輕軍方日後後勤保養維修的重擔；同時可避免軍方高估了紅區裝備的預算在先，稀釋了載台設計建造費用於後。國艦外購或國艦加工的時代早已過去，國艦載台配合武器自行開發、設計整合的團隊業已成形。業主只要掌握建案的大方向與需求，大可不必承擔載台設計與建造的責任。何況大部分的預算若能用在國內軍工業者身上，不就等於提高了國內 GDP 的經濟指標，國強而民富，肥水流入自家田，不就是當今政府為活絡國內經濟而下重金的政策目標嗎？基隆廠適合建造中小型船舶，因為內業產能不大；高雄廠適合建造船長約 400 米左右的貨櫃船，因為有能力接此單的國外大廠不多。

因此，不妨聯合企劃處建議公司，軍艦載台設計在高雄，建造交給基隆，催促高雄廠加速擴大貨櫃船在地上大組，降低此船段下塢吊裝的數量至 100 個。能為兩廠量身給訂單，才算認識公司。

行銷第二法：認識客戶與需求

業務洽談的對象，無論層級的高低，他們都希望能給老闆推薦品質信用好、售後服務佳且價格公道的船廠；因此認識客戶與其說要與接洽對手保持緊密的人際關係，倒不妨說要切實了解客戶的需求。亦即：一得隨時掌握客戶為因應海運市場的新趨勢所採取的營運新策略；二要掌握客戶船隊各批次船齡資訊，迎合客戶汰舊換新的計劃、主動出擊。有位已退休的業務前輩說，國內世界級的大船商或國家級公務船單位就有好幾家，船齡平均 20 年就得汰舊換新的需求，就可餵飽高、基兩廠，捨近而求遠，何苦來哉！問題是你手上他們的船齡資訊又有多少？其實當下立即採取收集行動永遠不嫌晚。

他又說，有位同桌的船老董在一次喜宴上不經意透露，以租船代替購船來擴大船隊運量的趨勢，已在國內海運界悄悄流行起來。果然沒多久，國內擁兩大海運界龍頭陸續與負利率國家的商社，以租賃方式合作向船廠下大單，若負利率國家的經濟持續大起大落或毫無起色，這種資金運用的模式，短期內恐怕很難退場，船廠行銷對象一下子變成一船雙船主，同業競爭勢必更複雜，尤其是面對一向以日本船廠為優先下單的日本商社。

有另外一位已退休的行銷高手，他有異於堅持要屬下切記自己不是捧著鐵飯

碗業務員的那位前輩，他認為要能整合各單位優勢作為行銷賣點，才是學作生意的起手式。同型貨櫃船貨裝得比別人多就是賣點之一，因此競爭同業各出奇招，如：艙樓縮小、前甲板外翻、機艙通風機與住艙結為一體或設在住艙最下層的主甲板、住艙扁平化、艙樓縮小、艙樓甲板設置櫃架或單主機改為雙主機以縮短機艙長度等，以上都是迎合船東以每個貨櫃分攤單船營運總成本精心設計出的產物。他更提及，有次在國內某家近洋航線公司的週年慶酒會上，發現該公司簡介影片 feeder 的機艙通風機離住艙太遠，他立即向工務經理推銷能多裝櫃的設計。過了沒多久，那位經理透露該公司即將開闢美西遠洋航線的社內消息給他做為回饋，接下來故事的發展大家都知道了，我就不再畫蛇添足。

